



APLICACIÓN DEL MENTORING (MENTOR) EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

APPLICATION OF MENTORING (MENTOR) IN THE TEACHING-LEARNING PROCESS IN HIGHER EDUCATION

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4110706>

AUTOR: Lic. German Jazmany Zambrano Verdesoto. MSc

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: gzambranov4@unemi.edu.ec

Fecha de recepción: 08 de octubre del 2019

Fecha de aceptación: 27 de noviembre del 2019

RESUMEN

En el ámbito educativo, el mentoring podría ser muy útil en periodos donde la adaptación de los estudiantes sea clave para poder lograr un éxito posterior. Puede ayudar a entender la importancia de determinadas normas y a asumir determinados objetivos de gestión de rendimiento. El proceso termina cuando el estudiante se ve suficientemente capaz para continuar con sus tareas sin supervisión. El mentoring puede ser utilizado como una herramienta educativa y de fomento del liderazgo en la medida en que algunos estudiantes pueden ejercer de mentores de otros en la incorporación al Centro Educativo o a determinados programas, lógicamente con la supervisión correspondiente del tutor.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, estudiantes, mentores.

ABSTRACT

In the educational field, mentoring could be very useful in periods where the adaptation of the students is key in order to achieve subsequent success. It can help you understand the importance of certain standards and assume certain performance management objectives. The process ends when the student is

sufficiently capable to continue their homework without supervision. Mentoring can be used as an educational and leadership promotion tool to the extent that some students can act as mentors of others in the incorporation to the Educational Center or to certain programs, logically with the corresponding supervision of the tutor.

KEYWORDS: Leadership, mentoring, students

INTRODUCCIÓN

Estamos al borde de cambios críticos impulsados por el desarrollo acelerado de la tecnología, en medio de nuevas interacciones sociales. Para prosperar en la compleja realidad y ante un horizonte automatizado, las personas deben adaptarse y reorganizarse rápidamente.

El mentoring es una relación flexible que puede entenderse y desarrollarse de muchas maneras, tanto en las organizaciones empresariales como en los sistemas educativos, donde año con año gana prestigio. En EE. UU., por ejemplo, el auge de los programas de mentoría en los últimos años, ha sido tan notable que en el 2016 se instituyó oficialmente en ese país el mes de enero como el "mes del mentoring". La mentoría, de hecho, está llamada a jugar un papel cada vez más relevante dentro del ecosistema de medios y prácticas con las que se aprende en la sociedad del conocimiento.

El mentoring es una relación educativa entre un mentor y un aprendiz a quien enseña, escucha, comparte, acompaña, apoya y guía en su camino de aprendizaje.

DESARROLLO

¿En qué consiste el mentoring?

Término polisémico El término mentoring procede del inglés. Aunque en español contamos con un sustantivo equivalente, "mentoría", lo cierto es que mentoring se ha posicionado como término de uso amplio tanto en el campo empresarial como en el educativo. Su significado, no obstante, es escurridizo. Para hacerse una idea, basta el siguiente dato: en la literatura revisada por Crisp y Cruz (2009) hay más de 500 definiciones que aluden a iniciativas o fenómenos de mentoring.

El concepto de mentoría o mentoring por su nombre en inglés, consiste en una relación educativa de acompañamiento y guía que se desarrolla entre una persona con más experiencia (mentor) y otra que desea adquirirla (mentoreado). El mentor no se limita a compartir conocimientos técnicos, sino que escucha, aconseja, inspira, reta y apoya al aprendiz en su camino de aprendizaje.

Tipos de Mentoring

En realidad, el término mentoring puede ser utilizado para referirse a un conjunto de prácticas educativas bastante diversas, incluso de rasgos opuestos (Kahle-Piasecki y Doles, 2015). Todas ellas, no obstante, coinciden en lo esencial: son experiencias de aprendizaje en torno a una relación que se establece entre alguien que sabe (mentor) y alguien que no (mentoreado). A continuación, se presentan algunos tipos y modalidades:

Mentoring Formal vs. Informal

El mentoring formal sigue un programa altamente estructurado, con objetivos establecidos, una relación mentor-mentoreado preestablecida y reglamentada por la institución y alguna política de evaluación o validación del servicio. Por el contrario, la mentoría informal no tiene un modelo predefinido, sino que mentor y mentoreado se eligen entre sí y eligen también las reglas, naturaleza y duración de su relación.

Mentoría Entre Pares

Cuando la relación de mentoría se da entre individuos de la misma edad, rol o status de manera que cada uno de ellos ejerce de mentor del otro en lo que cada cual puede aportar, ya sea experiencia o habilidad. Implica, por tanto, una relación horizontal, entre colegas, compañeros o individuos que se perciben mutuamente como iguales. Dentro de esa relación de igual a igual puede haber mentorías más recíprocas o, por el contrario, con roles más establecidos (mentor-mentoreado)

Mentoría Grupal

Se da cuando el mentor apoya a un grupo de personas en torno a un proyecto o interés en común. No establece relaciones de mentoría individual sino que su acción está orientada al beneficio del grupo, a su objetivo o propósito compartido.

Reverse Mentoring (mentoría inversa)

Relación en la que la mentoría es recíproca, de manera que es el mentor quien aprende del aprendiz un modo diferente de ver o hacer las cosas, una perspectiva generacional o ciertas prácticas tecnológicas. Se diferencia del mentoring entre pares en que la mentoría reversible se da entre individuos con status y roles diferentes dentro de esa comunidad, entre mentores y aprendices.

Cross Mentoring

Inicialmente, es un programa de intercambios amplios, flexibles y duraderos entre mentores y mentoreados de empresas o instituciones educativas que no pertenecen a un mismo grupo ni

son afines, de manera que cada una de las organizaciones aporta mentores y mentoreados a las otras.

Mentoring Express

Consiste en encuentros rápidos, puntuales, en los que participan personas con alto prestigio y experiencia, quienes conversan en un ambiente informal con aquellos que se acercan para obtener su consejo o apoyo.

Rol del Docente Mentor

Perfil del mentor

Un buen mentor debe serlo en su contexto, lo cual implica que cada caso de mentoría requiere un perfil específico de mentor así como un tipo de relación mentor-mentoreado diferente. No obstante, hay ciertas constantes o atributos del mentor que se observan en el común de las prácticas exitosas de mentoring (Vélaz de Medrano, 2009). Esas cualidades, en conjunto, conforman el perfil básico de un mentor:

- ✓ Habilidades comunicativas
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Prestigio en la comunidad
- ✓ Disponibilidad y flexibilidad
- ✓ Implicación personal
- ✓ Competencia práctica

Roles de un Mentor

La labor del mentor implica la integración de un conjunto de roles educativos (Manzano y Cols., 2012). El mentor es el gurú pero también es compañero, es simultáneamente varias cosas. A continuación se presenta una lista de roles fundamentales que el mentor desempeña respecto al mentoreado, definidos por la acción clave que el mentor realiza en cada rol.

Acompañar.- El mentor debe llevar a cabo una labor de acompañamiento del proceso de aprendizaje de su mentoreado.

Ser un modelo a seguir.- El mentor como modelo de conducta, mentalidad, empatía o de cualquier cualidad que el aprendiz aprecie.

Ofrecer ayuda y soporte.- Apoyar con información, un consejo, una idea o estrategia concreta para resolver un problema, con un apoyo material, una herramienta prestada, una escucha útil, un contacto.

Motivar.- Comunicar al aprendiz el propósito, valor y sentido del logro que puede animar su acción de aprendizaje.

Patrocinar.- Impulsar la carrera del aprendiz, ya sea facilitando su acceso a personas u oportunidades de formación valiosas, compartiendo su agenda de contactos o recomendaciones.

Retar.- Involucrar al mentoreado en actividades que supongan un reto para sus capacidades y le permitan dar saltos cualitativos en su camino de aprendizaje.

Estrategias Didácticas del Mentoring

Se presentan a continuación diferentes estrategias didácticas mediante las cuales los mentores comúnmente desarrollan su labor formativa.

El Modelaje

Esa actuación puede ser una simulación didáctica creada expresamente para modelar la conducta del aprendiz o bien el mentor puede invitar al mentoreado a observar cómo se desempeña en un contexto académico o profesional real.

La Narración Autobiográfica

Cuando el mentor cuenta anécdotas propias o casos que conoce personalmente para que el mentoreado aprenda cómo afrontar situaciones problemáticas concretas.

La Escucha Activa

El mentor puede ser de gran utilidad simplemente escuchando las dudas, emociones o situaciones que el aprendiz le comparte.

La Mayéutica

Al estilo de Sócrates, el mentor dialoga con su aprendiz a ritmo de preguntas.

La Retroalimentación al Participante

El mentor observa con atención el desempeño del aprendiz en una actividad concreta y le señala aquello que puede mejorar o, bien, valida aquello que está haciendo bien.

El Mecenazgo

El mentor pone a disposición del mentoreado sus contactos o recursos personales para proporcionarle oportunidades en las que pueda desenvolverse profesionalmente o hacer crecer su aprendizaje.

Transferencia de PLE

Se llama Entorno Personal de Aprendizaje (PLE, por sus siglas en inglés) al conjunto de fuentes, actividades, aplicaciones, lugares o personas que conforman la red de recursos mediante los cuales aprende una persona. Una estrategia muy valiosa para un mentoreado es acceder al propio banco de recursos de aprendizaje de su mentor. ¿Cómo Evaluar Mentoring?

La naturaleza abierta y flexible de la relación mentor-mentoreado supone un reto a la hora de evaluar la calidad de la mentoría. Además, existen múltiples formas y modalidades de mentoring y cada una de ellas puede requerir su propia estrategia congruente de evaluación. A continuación se proponen algunos procedimientos de evaluación que han sido utilizados frecuentemente en el mentoring son:

El cuestionario

Cada vez se presenta con más frecuencia en los servicios profesionales de mentoring algún tipo de cuestionario de cierre. Los cuestionarios pueden incluir preguntas cerradas (escalas de Likert, etc.)

Técnicas didácticas

Algunos modelos instruccionales didácticos, así como también diversas técnicas pedagógicas, pueden ayudar al mentor en su práctica y, al mismo tiempo, pueden proporcionarle procedimientos de evaluación. Por ejemplo, con:

a) El ABP (Aprendizaje Basado en Problemas).- En el que el mentor, a partir de un problema que plantea a sus aprendices, conduce su experiencia para resolverlo.

b) El método de casos.- El mentor expone un caso que implica un dilema, una toma de decisiones.

Portafolio de Aprendizaje

Es el procedimiento más reconocido en la literatura reciente del mentoring, el que tal vez expresa y revela mejor los aprendizajes obtenidos en la relación mentor-mentoreado.

Análisis de la Interacción

Una de las variables más significativas de la relación entre mentor y aprendiz es su interacción: ¿Qué tan frecuente es? ¿Cómo se desarrollan los turnos de habla? ¿Qué tipo de relación se crea? ¿Qué se comparte en esa interacción? Para responder a esas preguntas, existen diferentes instrumentos de análisis de la interacción. Algunos están más orientados a la radiografía de la interacción en el caso de una mentoría múltiple o distribuida.

Beneficios del Mentoring en el Aprendizaje

Los beneficios del mentoring han sido ampliamente descritos por la literatura especializada (Albanaes et. al., 2015). A diferencia de lo que sucede en un curso escolar, donde los efectos en el aprendizaje están establecidos de antemano, en un proceso de mentoría existen muchos beneficios que surgen de la evolución de la relación y su exploración. La siguiente lista es sólo un acercamiento a algunos de los beneficios más visibles:

- ✓ El mentoring ofrece al mentoreado el acceso a la perspectiva del experto como fuente viva de conocimiento.
- ✓ Es un proceso de empoderamiento en el que los mentores ayudan a sus mentoreados a definir objetivos y recorrer el camino para lograrlos.
- ✓ El mentoring se enfoca en los aspectos más fuertes que posee el mentoreado.
- ✓ Se obtiene retroalimentación personalizada, oportuna en los momentos de dificultad o duda.
- ✓ Mentor y mentoreado pueden proyectar un proceso de aprendizaje a largo plazo.
- ✓ Es un aprendizaje basado en el diálogo. La mentoría es una práctica basada en el respeto y la curiosidad por el otro.
- ✓ Supone un acompañamiento consistente a lo largo del camino, lo cual constituye un recurso estratégico para mantener la motivación ante retos de alta dificultad.
- ✓ Es una relación de amplio alcance y potencial, pues suele desarrollarse a largo plazo y atañe tanto al desarrollo profesional como al personal.
- ✓ Es un sistema de puesta en práctica constante del conocimiento: las reflexiones entre mentor y mentoreado sobre cada evento significativo del proceso permiten aplicar lo aprendido.

Las experiencias compartidas por los mentores y los mentoreados también benefician a la comunidad estudiantil, la universidad y la sociedad porque se identifican las oportunidades de mejora que existen en cualquier contexto.

Relevancia a Nivel Internacional de la Aplicación de Mentorías Programas en Universidades

En las universidades la mentoría está siendo explorada de múltiples maneras. Predomina su uso en programas de inducción de los alumnos a la universidad, de seguimiento a lo largo de su carrera y de apoyo final en su proceso de inserción laboral o estudios posteriores. Pero también se está aplicando en alumnos de posgrado y en la formación de investigadores. Los siguientes casos, brevemente explicados, ofrecen un panorama amplio de programas recientes de mentoring en diferentes universidades del mundo.

Programa de Acción Tutorial• País: España• Universidad Europea de Madrid

Implica un plan de seguimiento de los alumnos desde su matriculación hasta su egreso. Este programa asigna al alumno un Tutor a quien se le capacita con talleres de coaching y mentoring. Su función no se limita a apoyar al alumno en su carrera universitaria sino que también debe ayudarle a su incorporación futura en el mercado de trabajo, investigando cuáles son las opciones viables que tiene en relación con su preparación actual.

Programa de Honores• País: México• Universidad de las Américas-Puebla

La universidad invita a los estudiantes de alto rendimiento de cada área a participar como colaboradores de un proyecto de investigación o creación artística diseñado por un “mentor”. El mentor es un académico distinguido de la universidad, quien tutela y acompaña a estos alumnos en el co-desarrollo de ese proyecto a lo largo de la carrera. Las horas dedicadas a las actividades encomendadas por el mentor cuentan como horas de servicio becario de los alumnos.

Laboratorios pedagógicos• País: Colombia• Universidad del Norte

El CEDU (Centro para la Excelencia Docente) desarrolla esta iniciativa de formación y apoyo a los profesores de la universidad interesados en innovar sus clases. Se les proporciona una red de mentoring múltiple, con asesores del CEDU, colegas con los que conforman una comunidad de investigación de aula y alumnos en prácticas que apoyan a los docentes con sus necesidades en el uso de la tecnología o el diseño de materiales didácticos (de Castro y Martínez, 2017).

Mentoring• País: EE. UU- Universidad de Washington

El programa ofrece diferentes rutas y modelos de mentoría para alumnos de posgrado. Los alumnos pueden elegir a un mentor o bien apostar por un equipo heterogéneo de mentores. Los mentores son

miembros destacados de la universidad o del entorno externo profesional relacionado con los perfiles de egreso. Los alumnos también pueden acceder a mentores internacionales a través de una red de universidades con las que existe ese convenio.

MySci Advisors • País: Canadá-Universidad de Windsor

Implementado desde el 2013 en la Facultad de Ciencias de la Universidad de Windsor, el programa tiene como propósito ayudar a los alumnos de nuevo ingreso a integrarse con éxito en la vida académica de su carrera y la universidad. Los mentores son reclutados de manera voluntaria entre alumnos de semestres avanzados, reciben capacitación y reportan a la universidad mensualmente el progreso de su mentoría (Poling, 2015)

La Formación del Mentor

Es imprescindible que aquellos profesionales que deseen actuar como mentores, compartiendo su conocimiento y experticia en determinada área, reciban una capacitación relacionada con la asesoría de recursos humanos o el desarrollo de personas, para que puedan transmitir eficazmente todo aquello que los hace especialistas en la materia, pero además para que sean capaces de lograr el desarrollo integral de los individuos a los que acompaña:

Las Barreras de Ecosistemas Institucionales Basados en la Instrucción

El mentoring se contrapone a los modelos educativos en los que el centro es el profesor, porque la relación entre el mentor y el mentoreado es de colaboración constante. Es evidente que la parte medular del proceso de enseñanza-aprendizaje recae sobre la persona que aprende y las decisiones dependen de su parecer, por tanto, las instituciones que aún no siguen un patrón basado en competencias representan un desafío para la implementación de esta tendencia.

La Evaluación de la Mentoría

Para determinar el impacto del mentoring es necesario establecer objetivos claros desde que se inicia el proceso de acompañamiento por parte del mentor. Esto con el propósito de que la medición de los resultados sea efectiva y confiable. Dado que el mentoring es susceptible del sesgo del mentor, mantener la intención de los objetivos hasta el final del proceso representa todo un desafío para los involucrados

La Financiación

La implementación del mentoring en cualquier organización representa una inversión de recursos económicos y humanos. Esta disposición de recursos comienza con la capacitación en el programa de mentoría a utilizar, persiste con los costos por seguimiento y concluye con la evaluación del impacto institucional del mismo.

El Diseño del Programa

El mentoring debe ser parte de una estructura coordinada y bien articulada tomando en cuenta los diversos proyectos que se quieran vincular para formar a los aprendices. Un programa adecuado que se haya diseñado con base en el contexto donde se desenvuelven los participantes es muy probable que ofrezca resultados exitosos tanto para el individuo como para la comunidad.

Acciones Recomendadas para Docentes

Las acciones que se recomiendan surgen de la revisión de la literatura y de las experiencias que han compartido los mentores del Tecnológico de Monterrey con el Observatorio de Innovación Educativa. Si un profesor desea incursionar en el desarrollo del rol de mentor con sus estudiantes debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Recibir la mentoría de parte de un colega más experimentado, prestigiado o admirado, con el fin de experimentar los beneficios, las limitaciones y la complejidad de la relación entre mentor-mentoreado.
- ✓ Formarse como experto, especializándose en algún tipo de conocimiento, habilidad o ganando prestigio y visibilidad dentro de una comunidad profesional/académica.
- ✓ Formarse como mentor, tanto de manera formal a través de talleres, diplomados, etc. en competencias clave como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva o la ética profesional así como también de manera informal observando a otros mentores, creando un entorno personal de aprendizaje, etc
- ✓ Cultivar la empatía con el aprendiz promoviendo el desarrollo de un vínculo personal de respeto, confianza y aprecio mutuo.
- ✓ Definir y personalizar la relación, estableciendo acuerdos acerca de qué, cómo, cuándo se desarrolla la mentoría. Estos acuerdos pueden ser tácitos aunque conviene explicarlos o, al menos, conversarlos de manera directa.
- ✓ Horizontalizar la relación, empezando por no ver al alumno como alguien intrínsecamente inexperto e inferior sino como

una persona con un potencial inspirador y cualidades notables en desarrollo así como un compañero en un camino en el que el mentor simplemente ocupa otro rol desde el cual también aprende y se desarrolla.

- ✓ Monitorear la mentoría, lo cual puede hacerse con instrumentos más formales (cuestionarios, notas etnográficas, entrevistas) o bien, de manera más intuitiva. Lo importante es que el mentor reflexione sobre el proceso de aprendizaje del mentoreado y sobre el propio desarrollo y efecto de su mentoría.

CONCLUSIONES

El mentoring es una herramienta de motivación y aprendizaje para quienes dirigen organizaciones. Sirve como un acelerador de quienes tienen la responsabilidad de aprender rápidamente para llevar a cabo actividades de dirección institucional, además de que potencia el talento, los conocimientos y la experiencia de los líderes educativos.

Es responsabilidad del docente, es estar consiente que la innovación educativa es parte primordial y que el rol como docente es muy influyente en el aprendizaje de los estudiantes, y que la metodología que aplica junto con todo el contexto educativo permitirá que el estudiante adquiera un aprendizaje de excelencia.

Con base en esta premisa, la implementación del mentoring en las instituciones educativas requiere que los líderes educativos, estén dispuestos a asumir el rol de mentores para asesorar tanto a profesores como a estudiantes.

El sistema educativo debe fomentar para que trabajen en la vinculación de estudiantes y profesores con otros líderes que podrían hacer el papel de mentores en los proyectos institucionales y se integren en la elaboración de los programas de mentoría para que ofrezcan una visión directiva y global.

BIBLIOGRAFÍA

- Albanaes, P., Marques, F. y Patta, M. (2015). Programas de tutoría y mentoría en universidades brasileñas: un estudio bibliométrico. *Revista de Psicología*, 33 (1), pp.21.
- Castro, A. de, Martínez, I. (2017). (Comps.). *Transformar para educar 2. Investigación en clases numerosas*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte
- Collins, A., Lewis, I., Stracke, E. y Vanderheide, R. (2014). Talking career across disciplines: Peer group mentoring for women academics. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12 (1), pp. 92-108
- Crisp, G. y Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50 (6), pp. 525-545
- Everhard, C. (2015). Implementing a Student Peer-Mentoring Programme for Self-Access Language Learning. *SiSAL Studies in Self-Access Learning Journal*, 6(3), ppp. 300-312
- Gillmor, D. (2004). *We the Media. Grassroots Journalism by the People, for the People*. O'Reilly Ed
- Kensington-Miller, B. (2014). Catalyst: a Peer Mentoring Model Supporting New Academics. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 2 (3), pp. 25-33
- Khale-Piasecki, L. y Doles, S. (2015). A Comparison of Mentoring in Higher Education and Fortune 1000 Companies: Practices to Apply in a Global Context. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 15(5), pp. 74-79
- Lyne, M. (2013). Eect of Teacher Mentoring Programme in Malaysia on Improving Teachers' Self-Eicacy. *Malaysyan Journal of ELT Research*, 9 (1), pp. 1-18
- Manzano, N., Martín, A., Sánchez, M., Risquez, A. y Suárez, M. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Educación XX1*, 15 (2), pp. 93-118
- Maritz, J., Visagie, R. y Johnson, B. (2013). External group coaching and mentoring: Building a research community of practice at a university of technology. *Perspectives in Education*, 31 (4), pp. 155-167
- Poling, K. (2015). MySci Advisors: Establish a Peer-Mentoring Program for Firts Tear Science Student Support. *Collected Essays in Learning and Teaching*, 8, pp. 181-189
- Sheehan, A., Gonzalvo, J., Ramsey, D. y Sprunger, T. (2016). Teaching Certificate Program Participants' Perceptions of Mentor-Mentee Relationships. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80 (3), pp. 1-5
- Vélaz de Medrano, C. (2009). Competencias del profesor-mentor para el acompañamiento al profesorado principiante. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 13 (1), pp. 209-229